

Werben um Mitarbeiter

→ **PERSONALBESCHAFFUNG** Freie Stellen zu veröffentlichen und auf Bewerber zu warten genügt nicht mehr. Die Rollen sind vertauscht: Im Wettbewerb um Mitarbeiter bewerben sich Unternehmen im sogenannten »Active Sourcing« gezielt um Azubis und Fachkräfte. Lesen Sie, was im Personalmarketing und Recruiting in ist und was auch für Handwerksbetriebe Sinn macht.

Was können wir bieten? Das ist die Schlüsselfrage, die sich für Betriebe heutzutage nicht mehr nur im Kundenmarketing stellt, sondern noch stärker bei der Suche nach neuen Mitarbeitern oder Azubis. Potenzielle Mitarbeiter erhalten Kundenstatus. Daher der Begriff »Personalmarketing«. Denn bei der Mitarbeitergewinnung, dem Recruiting, sind Marketingmethoden angesagt. In vielen Betrieben sind die Auftragsbücher voll, allein es fehlt an Personal. Auch hierbei gilt die alte Marktregel von Angebot und Nachfrage, Fachkräfte und Azubis sind ein knappes »Gut«. Die drei Worte »Wir bewerben uns« umschreibt die neue Denkhaltung »Perso-

nalmarketing« gut, deren Basis eine ansprechende Arbeitgebermarke (Employer Branding) ist bzw. eine griffige Personenmarke (Personal Branding), über die wir in der Januar-Ausgabe 2018 der Mappe berichteten.

Mitarbeitergewinnung steht oben auf der Agenda, denn sie betrifft viele:

In der Studie »Recruiting Trends 2017 – Was HR-Verantwortliche wissen müssen« von Kienbaum Communications und dem Staufenberg Institut sagten mehr als die Hälfte der Befragten, dass sie der Fachkräftemangel treffe. 59 Prozent gehen davon aus, dass der Fachkräftemangel weiter steigt – es sind dringend neue Ideen und Lösungen gefragt.

Den Umfrageergebnissen zufolge ist das wichtigste Thema in Personalabteilungen tatsächlich die Gewinnung von Mitarbeitern, Mitarbeiterbindung folgt mit 80 Prozent. Das Employer Branding, also die Bildung einer Arbeitgebermarke im Alltag, ist für die Personalverantwortlichen am drittwichtigsten. Krux im Ausbildungsbereich: 60 Prozent der befragten Azubis und Schüler erhalten mehr als nur ein Ausbildungsplatzangebot. 46,4 Prozent der Azubi-Bewerber schreiben heute nur noch eine bis fünf Bewerbungen, nur 34,2 Prozent von ihnen mehr als zehn. Aktuell erscheinen über 23 Prozent der eingeladenen Bewerber nicht zum Vorstellungsgespräch. Jeder

zehnte Azubi tritt die Ausbildung nicht an, obwohl er den Vertrag unterschrieben hat. Unverbindlichkeit grassiert auch bei Arbeitgebern: 45,4 Prozent der Azubi-Bewerber erhalten keine Absage, wenn ihre Bewerbung nicht berücksichtigt wird.

Die Zielgruppe kennen »Die Herausforderung des Personalmarketings der Zukunft besteht darin, künftige, potenzielle, aktuelle und ehemalige Mitarbeiter von den eigenen Arbeitgeberqualitäten zu überzeugen«, schreibt Prof. Dr. Christoph Beck im Vorwort seines Buchs »Personalmarketing 2.0 – Vom Employer Branding zum Recruiting«. Im Personalmarketing 2.0 werde das Personalmanagement bei den Verantwortlichen als Präferenz-Management verstanden, so der Wissenschaftler. Es ist eine »Weiterentwicklung der bisherigen Denk- und Handlungsmuster, wobei es darum geht, dass Arbeitgeber möglichst viel über ihre bevorzugten Zielgruppen wissen müssten, um diese von den Arbeitgeberqualitäten zu überzeugen. Nicht nur, wo man sie findet, sondern auch, wie man sie mit welchen Informationen anspricht, wie man mit ihnen kommuniziert, wie sie Entscheidungen treffen und vieles mehr«, so Christoph Beck. Personalmarketing hat das Ziel, die Bewerberzielgruppen zu finden, zu erreichen, für das Unternehmen zu interessieren, zu begeistern, zu binden und passende Bewerber zu motivieren. Recruiting soll offene Stellen eines Unternehmens mit qualifizierten Kandidaten besetzen. Das Personal wird neu deutsch »Human Resources« kurz »HR« bezeichnet. Verantwortlich für die Personalbeschaffung sind Recruiter, in großen Firmen übernehmen HR-Manager die Personalbetreuung. Im Handwerk oder in KMU macht das meist der Chef in Personalunion. Auch auf seine Persönlichkeit kommt es an.

STUDIE

ICR Recruiting Trends 2018

Jedes Jahr werden für die »ICR Recruiting Trends« mehr als 10.000 Unternehmen aller Größenklassen und Branchen im DACH-Raum gefragt, wohin die Reise im Recruiting geht. Zwischen 600 und 1.000 Arbeitgeber haben in den vergangenen Jahren teilgenommen, sodass die Untersuchungen auf einer breiten Basis stehen. Basierend auf mehr als fünf Jahren Recruiting-Studien kann das ICR exklusive Informationen und Trends zum Thema Recruiting aufzeigen:

- Welche Top-Themen können sich halten, welche kommen neu dazu?
- Wie sieht es bei der Nutzung von Recruitingtechnologie aus?
- Was sind die größten Herausforderungen für jeden einzelnen Recruiter?
- Wer rekrutiert eigentlich in den Unternehmen und wie ändert sich dies?
- Welche Kanäle werden für die Kommunikation der Stellenangebote genutzt, welche fallen raus?
- Wie viele Arbeitgeber nutzen schon Active Sourcing? Welche Plattformen werden fürs Recruiting in Social Media genutzt und welche Veränderungen tun sich dort auf?
- Was tut sich bei den Einstellungsquellen?
- Und schließlich: Wofür wollen Arbeitgeber in Zukunft mehr Geld ausgeben?

Weitere Infos und Antworten auf diese Fragen finden sich in den ICR Recruiting Trends 2018, die kostenfrei zum Download bereitstehen unter <http://bit.ly/ICRRT2018M>

Stellenanzeigen: immer noch beliebt Ein großer Teil des Stellenmarkts hat sich mittlerweile ins Internet verlagert, doch Stellenanzeigen bleiben. Heute sind Online-Jobbörsen wichtig, mit 89 Prozent das erfolgreichste Medium bei der Personalsuche in Deutschland laut Staufenbiel Recruiting-Trends 2017. Dahinter folgt die eigene Karriere-Internetseite mit 72 Prozent. Jobbörsen eignen sich, wenn es schnell gehen muss mit der Stellenbesetzung: Viele Online-Börsen bieten Bewerbern die Möglichkeit, ihr komplettes Profil inklusive Lebenslauf und Zeugnissen hochzuladen. Unternehmen können die Profile bequem durchsuchen und passende Fachkräfte ansprechen. Eine Stellenanzeige kann man auf verschiedenen Jobbörsen schalten, Multiposting im Fachjargon. Auch für Jobsuchende sind Internet-

Stellenbörsen die aussichtsreichsten Kanäle, besonders für die überregionale Jobsuche. Sie können Online-Stellenanzeigen jederzeit und überall kostenfrei abrufen. Einige Online-Stellenbörsen wie gigajobs.de oder die Bundesagentur für Arbeit sind auch für Unternehmen kostenlos und leicht zu bedienen.

Mobile und Social Recruiting

nimmt zu Die Suche nach Ausbildungs- oder Arbeitsstellen via Smartphone wird 2018 zunehmen und zu den Top Recruiting Trends gehören, ebenso die gezielte Rekrutierung über soziale Netzwerke, das Social Recruiting. Die Bewerber sind bereit: Schon 2014 gaben 76 Prozent der Befragten an, sich mobil bewerben zu wollen – wäre die Akzeptanz seitens der Arbeitgeber dafür höher. Gerade für die Rekrutierung der jungen Generationen Y und Z wird Social Media im Recruiting immer wichtiger. »Soziale Medien sind gegenwärtig die beliebtesten Anwendungen im Mobile Recruiting. Was die allgemeine Bekanntheit als auch die Einschätzung der Bedeutung angeht, liegen Social Media für mobile Endgeräte, optimierte Karriere-Webseiten und iPhone Apps ganz vorn«, schreiben Wolf Jäger und Stephan Böhm im Buch Personalmarketing 2.0. Neben Social Media sind mobile Karriere-



85 Prozent der befragten Recruiter nutzen Online-Anzeigen, 79 Prozent die eigene Karriere-Webseite, 49 Prozent betreiben Active Sourcing und immer noch 40 Prozent setzen auf Print-Stellenanzeigen

UMFRAGE

Haben Sie die Darstellung Ihrer Karriere-Webseite oder Online-Stellenanzeigen für mobile Endgeräte optimiert?

Während im Jahr 2013 erst 24,3 Prozent der befragten Unternehmen über eine optimierte mobile Karriere-Webseite verfügten, waren es 2016 schon 51 Prozent.



Webseiten, SMS und App gängige Mittel, um als Unternehmen und Personalvermittlungen potentielle Jobkandidaten zu kontaktieren. »Wer Talente erreichen will, kommt an sozialen Medien kaum vorbei. Führend ist immer noch das Karrierenetzwerk Xing, allerdings nutzen auch 72 Prozent der Unternehmen Facebook, um sich zu präsentieren. Immer mehr Arbeitgeber setzen außerdem auf Videos, um Nachwuchskräfte zu begeistern: Die Hälfte der Befragten nutzt YouTube fürs Employer Branding, im Vorjahr waren es noch 44 Prozent. Spannend dürfte sein, wie sich der Einsatz von WhatsApp und Truffls im HR-Bereich weiter entwickelt, so die Autoren der Recruiting-Trends 2017.«

Passgenaue Kandidaten finden Unter dem sogenannten »Targeting«, ein Begriff aus der Werbung, versteht man (Personal-) Marketing für eine bestimmte Zielgruppe. Externe Dienstleister und die sozialen Netzwerke selbst bieten die Möglichkeit zur Schaltung von »Social Job Ads«. Diese verbreiten die Stellenanzeigen reichweitenstark auf Instagram und Twitter – schnell, gezielt und automatisiert, verspricht etwa die Jobbörse monster.de. Die Online-Stellenanzeige erscheine nur in den Timelines der Nutzer, deren Profil perfekt zur gesuchten Stelle passe. Eine Verlinkung führt den potenziellen Mitarbeiter zur Stellenanzeige.

In die virtuelle Welt des Unternehmens eintauchen Zukunftstrend ist das Recruiting 4.0. »Im Recruiting 4.0 können potenzielle Kandidaten in die virtuelle

Welt des Unternehmens eintauchen, sich die Räumlichkeiten und verschiedenen Bereiche z. B. in einer 360°-Tour anschauen und so ihren zukünftigen Arbeitgeber hautnah erleben – Employer Branding mit neuartiger Technologie«, weiß das Kölner Institut für Managementberatung. Eine Möglichkeit ist das Kennenlernen via Videostreaming. Jo Diercks schildert dies in einem Blog am Beispiel der Helvetia Versicherungen in Basel, dass sich hier Führungskräfte und Mitarbeiter sowie ihren Bereich und die Tätigkeiten über Videostream bei Facebook-Live vorstellen können. »In der lockeren Vorstellungsrunde bekommt der Bewerber einen realistischen Einblick in das Miteinander der Menschen und ihre Eigenarten. (...) Die Bewerber haben natürlich auch die Möglichkeit, live Fragen zu stellen oder zu kommentieren«, erläutert Jo Diercks. Dem Kölner Institut für Managementberatung zufolge könnten potenzielle Kandidaten im Rekrutierungsprozess der Zukunft Vorauswahl-

tests direkt innerhalb der virtuellen Umgebung des Unternehmens absolvieren. Ein weiteres Tool ist das Recruitainment: »Im Recruiting 4.0 werden Recruiting und Entertainment zum Recruitainment vereint: spielerisch-simulative Elemente können zur Berufsorientierung, im Employer Branding oder der Personalbeschaffung und -auswahl eingesetzt werden«, erläutert das Institut.

Chatbots und Robot-Recruiting sind die neuen Schlagwörter. Chatbots oder kurz Bots sind eine Textein- und -ausgabemaske, über die man sich mit einem Computersystem unterhält. Sie könnten künftig Bewerberanfragen beantworten und strukturierte Auswahlinterviews führen. Andere Programme errechnen individuelle Kündigungswahrscheinlichkeiten oder Stimmungen in Abteilungen. »Data Driven Recruiting« bezeichnet die konsequente Ausrichtung des Recruiting-Prozesses auf die Nutzung von Daten für anstehende Entscheidungen. Von der Recruitingbedarfsanalyse, dem Employer Branding, über die Online-Stellenanzeige und der passiven und aktiven Suche (Active Sourcing) nach Bewerbern und Kandidaten bis zur Auswahl und Einstellung der neuen Mitarbeiter.

Passung durch Matching-Systeme Ursprünglich für Partnerbörsen entwickelte Matching-Modelle bringen heute auch Arbeitgeber und Arbeitnehmer zusammen. Matching-Plattformen nehmen dem Personal die Vorarbeit für seine Entscheidung ab. »Im Recruiting 4.0 bekommen Unternehmen eine automatisierte Vorselektion der passenden Kandidaten anhand von definierten harten (z. B. Abschluss) und weichen Faktoren (z. B. Persön-

Über Social Media zum Job

25 Prozent der befragten Unternehmen in Deutschland gaben an, auf Xing Stellenanzeigen zu veröffentlichen, gefolgt von LinkedIn mit 11 Prozent.



lichkeitseigenschaften) (...) Ein Algorithmus filtert die passenden Kandidaten anhand der Profile und zeigt den Unternehmen nur genau die Interessenten, die auf Basis der Stellenanforderungen passen. Stellenanzeigen gehören der Vergangenheit an«, folgert das Kölner Institut. Ziel ist es, durch einen Passungsabgleich fachlich-inhaltlicher Kriterien, vor allem aber auch hinsichtlich weicher Merkmale wie Interessen, Persönlichkeit und Kultur, möglichst gut passende Kandidaten zu bekommen. Ein Beispiel ist die Premium Talent-Plattform für Young Professionals »truffls«. Die App ist für Jobsuchende kostenlos, während Unternehmen zwischen 349 und 849 Euro pro Stelle zahlen für das Listen des Angebots und eine Vorselektion. »

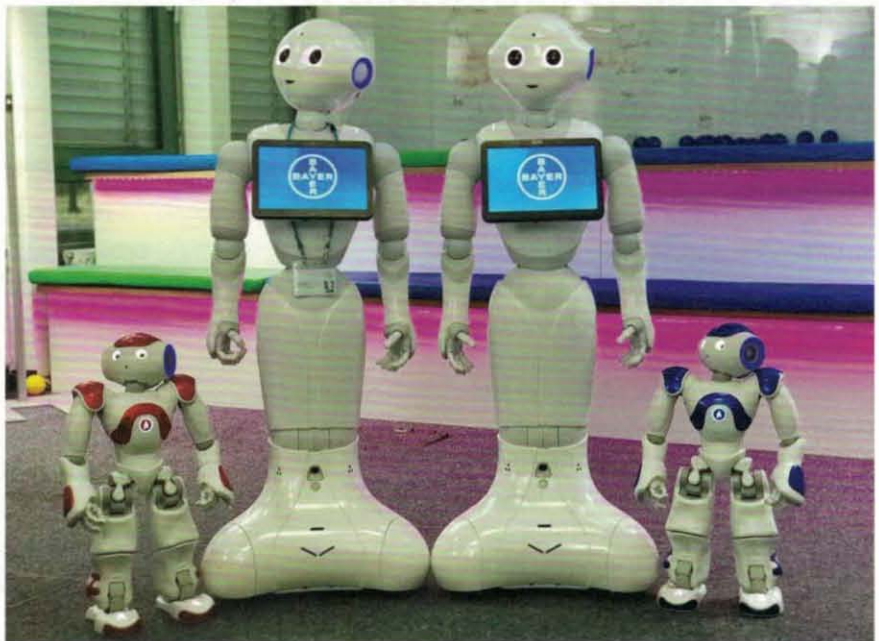


Foto: www.blog.recruitment.de

An seinem Messestand auf dem Absolventenkongress 2017 in Köln hat der Bayer-Konzern auch Roboter eingesetzt, die Fragen der Standbesucher beantworteten. Die Roboter haben Mikrofone im »Mund«, Lautsprecher in den »Ohren« und ein Tablet vor der Brust



➔ **Im Interview: Wolfgang Brickwedde**
Institute for Competitive in Heidelberg

»Anzeige schalten und hoffen – das reicht nicht mehr.«

Mappe: Herr Brickwedde, welche Trends zeichnen sich beim Recruiting ab?

Wolfgang Brickwedde: Die Top Themen bei allen Arbeitgebern sind das Recruiting von Berufserfahrenen, dessen Schwierigkeiten sich im Fachkräftemangel zeigen. Auf Platz zwei folgt die Optimierung des Arbeitgeberimages (Employer Branding). An dritter Stelle gaben die befragten Personalverantwortlichen an, das Recruiting professionalisieren zu wollen. Die Verbesserung der Candidate Experience, also der Erfahrungen der Bewerber während des Recruitings, und das Active Sourcing sind in der Folge gleich bedeutend, knapp gefolgt vom Social Media Recruiting.

Mappe: Warum tun sich aus Ihrer Erfahrung heraus viele Unternehmer immer noch so schwer, die Personalbeschaffung aktiv und mit vollem Einsatz anzugehen?

Brickwedde: Viele Arbeitgeber trauern immer noch den alten Zeiten hinterher, aber das althergebrachte »Post & Pray«-Recruiting,

also Anzeigen zu schalten und auf Bewerber zu hoffen, reicht heutzutage oft nicht mehr aus. Damit erreichen Unternehmen nur etwa 15 bis 20 Prozent des Gesamtmarkts: die »aktiv suchenden Bewerber«. 30 bis 50 Prozent, die »latent suchenden Bewerber«, werden so verfehlt. Latent suchende Bewerber zeichnen sich dadurch aus, dass sie einem Angebot durchaus positiv gegenüberstehen würden – wenn sie denn gefunden und angesprochen werden würden. Arbeitgeber müssen also ihr reaktives Recruiting durch eine aktive Komponente ergänzen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Das erhöht die Anzahl der Bewerber für die schwer zu besetzenden Stellen und steigert die Qualität. Als Wege dahin bieten sich beispielsweise Active Sourcing, Digitalisierung und Candidate Experience an. Diese Tools greifen teilweise auch ineinander. Ein aktueller Blick in die Jobsuchmaschine Kimeta.de zeigt offene Stellen für Maler deutschlandweit etwa 11.000, allein in Hamburg ca. 740;

für Lackierer mehr als 13.200, allein in Berlin mehr als 1.000. Demgegenüber ergibt eine simple Suche im Business Netzwerk Xing über 20.000 Profile von Malern und mehr als 11.000 für Lackierer. Der Markt hat sich gedreht – zugunsten der Bewerber, insbesondere im IT und Ingenieurwesen, aber auch bei den Fachkräften wie Malern oder Lackierern: Erste Arbeitgeber loben 2.000 Euro Treueprämien aus, falls jemand länger als ein Jahr bleibt. Arbeitgeber scheinen dieser Änderung noch etwas ratlos gegenüber zu stehen. Falls die geschalteten Stellenanzeigen (wider Erwarten) nicht mehr den gewünschten Erfolg bringen, wird notgedrungen eine Personalvermittlung oder -beratung eingeschaltet, statt sich selber auf die Suche nach potentiellen Kandidaten zu machen.

Mappe: Inwiefern sind Handwerksverbände oder andere Institutionen gefragt, was können diese tun um den Fachkräftengpass zu meistern?

Wolfgang Brickwedde: Handwerkskammern könnten z. B. Seminare zur kreativeren Gestaltung von Stellenanzeigen, Active Sourcing in Xing, LinkedIn oder Facebook für ihre Mitglieder anbieten. Oder Talentbörsen einrichten, an die Handwerksbetriebe, gute Kandidaten, die sie nicht selber nehmen können, melden. Damit diese nicht verloren gehen und andere Betriebe davon profitieren.

Persönlicher Kontakt ist nicht zu ersetzen

Die automatisierte Vorselektion kann entweder dazu führen, dass »eine hohe Anzahl des menschlichen Personals im HR Bereich überflüssig wird, andererseits könnte das Mehr an künstlicher Intelligenz Freiräume schaffen, die Recruiter nutzen könnten, um wieder verstärkt in einen persönlichen Austausch mit den Kandidaten zu treten. Die automatisierte Negativselektion würde Zeit schaffen, die dem Bewerber und seinem individuellen Beratungsbedarf gewidmet werden kann«, so Jo Dierck. Auch wenn das Recruiting immer stärker digital verläuft, ist noch immer der persönliche Kontakt erfolgversprechend – auf Karriere-Events und Messen oder durch Empfehlungen von Mitarbeitern. Trotz aller modernen Kanäle zählt für Personaler immer noch vor allem der persönliche Kontakt: 98 Prozent setzen auf Vorstellungsgespräche, 87 Prozent auf Telefoninterviews. Bei mehr als der Hälfte aller Unternehmen werden Bewerber in Assessment-Centern auf die Probe gestellt – ein Testverfahren, bei dem sich die Persönlichkeit der Kandidaten zeigt.

Lebenslauf hat oberste Priorität

Nicht das Anschreiben hat für Personaler oberste Priorität (22 Prozent), drei Viertel sehen zuerst den Lebenslauf an. Am wichtigsten ist ein schneller Überblick der Qualifikationen. Was den Kanal für die Bewerbung angeht, sind die Befragten fortschrittlich: Sie erhalten Bewerbungen am liebsten über Online-Formulare oder die Karriere-Webseite (55 Prozent), gefolgt von E-Mails mit 42 Prozent. Nur drei Prozent bevorzugen noch Bewerbungsmappen per Post. Die Post steht auch bei Bewerbern an letzter Stelle. Laut der Studie »Bewerbung der Zukunft 2017« des Centre of Human Resources Information Systems

DER ERSTE SCHRITT ZUM AUSBILDUNGSPLATZ

Befragte, die wie folgt eine Ausbildungsstelle/einen Azubildenden suchen (in %)



Eine aktuelle Studie für die Online-Plattform ausbildung.de zeigt, ob sie sich Bewerber und Betriebe auch finden. So suchen Azubis bevorzugt über die Homepage des Unternehmens und Online-Portale. Beide Wege sind auch bei Personalern am beliebtesten

Quelle: Territory Embrace

der Universität Bamberg im Auftrag der Monster Worldwide Deutschland GmbH favorisieren fast 73 Prozent der Jobsuchenden Bewerbungen per Mail. Nur 18,8 Prozent der Kandidaten bewerben sich gern per Formular, nur fünf Prozent präferieren eine papierbasierte Bewerbung.

Azubis wollen Probe arbeiten

Auch im Ausbildungsmarkt entscheiden sich heute die Bewerber für die Unternehmen, nicht umgekehrt. Für die Studie »Azubi-Recruiting Trends 2017« der u-form Testsysteme GmbH & Co. KG, wurden deutschlandweit 3.688 Teilnehmer befragt: 2.635 Azubi-Bewerber und Auszubildende sowie 903 Verantwortliche und 150 Eltern. Der Studie zufolge sind reale Kontaktpunkte bei Azubis deutlich beliebter als bei Ausbildungsbetrieben. 71,1 Prozent der Azubis wünschen sich die Möglichkeit auf Probe zu arbeiten, aber nur 30,8 Prozent der Ausbilder bieten dies an. Interessant auch, dass Azubis die

in den Profilen beschriebenen Kriterien deutlich ernster nehmen, als die Ausbildungsbetriebe: 19,1 Prozent bewerben sich nur, wenn sie alle, 29,7 Prozent wenn sie vier von fünf Anforderungen erfüllen. Empfehlung der Studienautoren: »Statt mit überzogenen Anforderungsprofilen in Stellenanzeigen abzuschrecken, sollten Betriebe versuchen durch spannende Darstellung der Ausbildungsinhalte junge Menschen für ihre Ausbildung zu begeistern. Lassen die Beschreibungen erkennen, welche Kenntnisse und Fähigkeiten mich zu einem guten Azubi machen, bedarf es keines klassischen Anforderungsprofils. Für 53,8 Prozent war die gute Atmosphäre, für 47,3 Prozent das sympathische Gespräch und für 40,8 Prozent die schnelle Zusage entscheidend für die Wahl des Ausbildungsbetriebs. In den Chancen auf den nächsten Seiten lesen Sie, welche Auswirkungen modernes Personalmarketing und Recruiting für Handwerksbetriebe hat.

Bärbel Daiber

HINTERGRUND

Gute Erfahrungen bei der Bewerbung

Im Wettbewerb um Talente ist die »Candidate Experience«, kurz CandEx nicht zu unterschätzen. Darunter versteht man das individuelle Erleben des Rekrutierungsvorgangs durch die Bewerber und zwar an allen Berührungspunkten oder Touchpoints mit dem künftigen Arbeitgeber. Diese Erfahrungen werden von den Bewerbern kommuniziert, über viele Kanäle in den Sozialen Medien, und erreichen so andere potenzielle Bewerber. 80 % aller Bewerber geben an, dass sie Bekannten und Freunden über das Bewerbungserlebnis berichten. Eine Multiplikation von Meinungen findet damit in hohem Maß statt. Dank digitaler Medien und entsprechender Angebote wie Arbeitgeberbewertungsplattformen wie z. B. kununu könnten somit auch private Meinungen entsprechende Reichweiten bekommen.